



# Insatser ska komplettera varandra. T50 krävde samlat grepp

- Arbetsplats:** ABB Ventilation Products AB, Division Fläkt, Jönköping
- Kontaktperson:** Jörgen Iderfjäll, utbildningschef. Tel 036-193000.
- Arbetslivsfondens handläggare:** Gertie Eckerbom, Jönköpings län.
- Skribent:** Bo Jansson, Arbetslivstjänster, Jönköping.
- Sammanfattning:** Hur blir man ett T50-bolag i enlighet med koncernens utvecklingsmål? I Jönköping satte man sig ner och samordnade sina insatser i ett tvåårigt arbetsplatsprogram. Ett omfattande praktiskt och teoretiskt utbildningsprogram, en förändrad arbetsorganisation enligt T50-konceptet och genomgripande förbättringar i produktionsmiljön blev huvudpunkterna. Endast ett halvår efter programtiden blev man godkänd som T50-bolag. Samtidigt har sjukfrånvaron minskat, trivselen förbättrats och människor har fått växa i sina yrkesroller.

## Bakgrund

ABB Ventilation Products AB, Division Fläkt i Jönköping är tillverkande enhet och huvudfabrik i divisionen som i Sverige också har anläggningar i Enköping och Järna. Enheten i Jönköping hade hösten 1991 ca 760 anställda, varav ca 500 kollektivanställda. Nästan 85 % var män.

Enheten i Jönköping tillverkar klimataggregat, fläktar till dessa samt don för komfortventilation. Ett klimataggregat kan, förutom en eller flera fläktar, innehålla ett antal funktioner för luftbehandling. Aggregatet ska t.ex. blanda, rena, förvärma, kyla, befukta luft eller återvinna värme ur luft. Don är ett samlingsbegrepp för den utrustning som tillför eller bortför luft ur rummet, det vi i hemmet och i dagligt tal kallar "ventilen".

Produktionstekniskt är tillverkningen i Jönköping uppdelad i tre verkstäder för

aggregat, fläktar och don. Aggregatverkstaden hade 1991 drygt 300 arbetande, fläktverkstaden 110 och donverkstaden 127 arbetande.

"Behovet av förändringar är konstant i ett företag av vår storlek", understryker Jörgen Iderfjäll, utbildningschef, som genomförde arbetsplatsprogrammet tillsammans med den ansvarige, företagets personalchef, Ove Berggren.

"1991 hade vi ett mycket stort utbildningsbehov. Vi behövde få upp personalens kompetens för att hänga med i den snabba utvecklingen i branschen. Behovet ökade än mer på grund av att personalomsättningen låg på 30-35 % i vissa delar av verkstäderna. Mycket kunskap vandrade ut ur företaget. Sjukfrånvaron vid den här tiden var i genomsnitt av 12 % vilket vi inte var nöjda med, och det kändes också angeläget att försöka reducera arbetsskadorna".

Insatser hade redan gjorts, inte minst på arbetsmiljöområdet. Skyddskommittén och dess beredningsutskott hade ändrat rutiner för sjukanmälan så att ansvaret för de sjukskrivna låg på närmaste arbetsledare. Sedan ett år arbetade också företagshälsovården tillsammans med produktionscheferna i ett program för aktivering av långtidssjuka anställda.

Vid den här tiden presenterade ABB-koncernen det s.k. T50-projektet som syftade till att halvera leveranstiderna i koncernens företag. I Jönköping arbetade man redan med ett TBM-projekt (Time Based Management). "T50 blev på sätt och vis en utveckling av TBM-projektet", menar Jörgen Iderfjäll. "T50 var ett åläggande vi fick, och vi kände att projektet krävde ett samlat grepp om förändringsarbetet. Vi kunde inte bara be folk jobba dubbelt så fort."

En central grupp med representanter för företagsledning och fackföreningarna tillsattes med uppgift att samla nödvändiga insatser i ett arbetsplatsprogram och följa arbetet med programmet. Programtiden fastställdes till två år, från oktober -91 till oktober -93.

### Mål

Programmet kom att omfatta insatser i den fysiska miljön, ett omfattande utbildnings- och kompetensutvecklingsprogram för olika personalgrupper och införandet av en ny arbetsorganisation byggd på självstyrande grupper.

Insatserna syftade till att få bort tunga, monotona och ensidiga arbetsuppgifter. En mer omväxlande och flexibel arbetssituation i en ergonomiskt bättre arbetsmiljö förväntades ge resultat i form av minskad sjukfrånvaro, lägre personalomsättning och minskade risker för arbetsskador. Konkreta, mätbara mål sattes upp för vart och ett av de olika delprojekten. Sjukfrånvaron skulle sänkas till maximalt 10 %, personalomsättningen till max 7 % och alla arbetsskador skulle elimineras.

### Genomförande

Tio projekt för bättre arbets- och produktionsmiljö i alla tre verkstäderna sattes upp. Följande fysiska förbättringar genomfördes:

- Inköp av två NC-styrda stans/klippmaskiner med transportsystem till aggregatverkstaden. Ersatte flera moment i gradsaxar och stansmaskiner med tunga lyft och omfattande hantering i belastande ställningar och med risk för skärskador.
- Uppbyggnad av en linje för halvautomatisk tillverkning och isolering av panelplåtar till aggregat, i samma verkstad. Ersatte flera monotona, högrepitativa arbetsmoment och lyft och belastade vridningar.
- Avfettning med tri i fläktverkstaden byttes ut mot alkalisk avfettning med biologisk rening.
- Ny utrustning för balansering av fläkthjul som den egna personalen konstruerade och tillverkade. Ersatte ett tungt och belastande arbete i obekväma arbetsställningar.
- Anskaffning av automatiska muttermatare och -dragare vid montering av bärarmar till fläktar. Ersatte ett monotont och ensidigt arbete med risk för hand- och fingerskador.
- Robotisering av svetsningen av fläkthjul. Ersatte ett ensidigt arbete i fixerad arbetsställning som belastade armar och rygg.
- Nya handverktyg (mutterdragare) till fläktmonteringen. De gamla var bara fyra år men redan fanns nya modeller som var lättare och ergonomiskt bättre utformade.

Samtliga verkstäder fick också nya layouter för att passa ett annorlunda, flödesorienterat arbetssätt.

De fysiska förbättringarna kompletterades nämligen också med arbetsorganisatoriska förändringar. I aggregatverkstadens två projektområden infördes arbetsrotation mellan uppgifterna efter fasta scheman. Vid stans/klippmaskinerna roterar man mellan maskingrupper.

I fläktverkstaden organiserades arbetet på de berörda områdena i en s.k. hjulgrupp samt en monteringsgrupp per skift. De arbetar flödesinriktat och har förutom operativt ansvar för respektive arbets-

uppgift också visst ansvar för planering och materialanskaffning.

Donverkstadens personal arbetar dels med manuell förtillverkning, dvs. plåtbearbetning i gradsaxar, stansmaskiner och olika pressar, dels med luftspidartillverkning som består i punktsvetsning, pulvermålning och montering av olika produkter. Båda dessa grupper organiserades om efter samma mönster som i fläktverkstaden. I syfte att uppnå ett flexiblere arbetssätt med mer allsidiga och omväxlande arbeten infördes arbetsrotation inom respektive grupp och nya ansvarsområden. Grupperna gavs ett operativt styransvar och dessutom ansvar för förebyggande service och underhåll.

För att klara organisationsförändringarna krävdes ett omfattande utbildningsprogram. Utbildningen delades upp i en teoretisk och en praktisk del. Den teoretiska delen omfattade ämnen inom produktionsteknik, kvalitetsutbildning, MPS-utbildning, maskinkunskap, maskinunderhåll, ergonomi och säkerhetsutbildning. Beroende på sin arbetsuppgift fick anställda också utbildning i punktsvetsteori, målningslära, verktygskunskap, programmering, ledarskap, arbetsledning, arbetsrätt, kundorderkonstruktion, beredning, kalkylering och planering.

Den praktiska utbildningen, som volymmässigt blev den mest omfattande, bestod i en första arbetsrotation för alla berörda. Med hjälp av interna instruktörer fick man lära sig samtliga maskiner och arbetsmoment på det egna arbetsområdet.

En förutsättning för att de nya arbetsätten skulle fungera var utvecklandet av ett nytt MPS-system. Tidigare fanns ett centralt stordatorbaserat system som nu ersattes med ett PC-baserat vid varje grupp. Förändringen bidrog i sig till det utvidgade arbetsinnehållet i grupperna, eftersom datahanteringen blev en av de nya arbetsuppgifterna.

Parallellt med programarbetet för bättre arbetsmiljö och lägre sjukfrånvaro beslöt företaget att göra en genomgång av de aktuella rehabiliteringsärendena, totalt ett

tjugotal personer. Personalavdelningen och företagshälsovården svarade för genomgången som syftade till att få fram en individuell rehabiliteringsplan för samtliga.

Förändringsarbetet skedde under trycket av lågkonjunkturen. Antalet anställda minskade med ett hundratal. Programmet påverkades dock bara marginellt, och inte enbart negativt. "Det blev lättare att organisera utbildningarna när ordertrycket minskade", menar Jörgen Iderfjäll.

### Resultat

Samtliga projekt har genomförts. De fysiska förbättringarna har gett önskade resultat i form av bättre arbetsförhållanden vilket därmed gjort övriga förändringar möjliga.

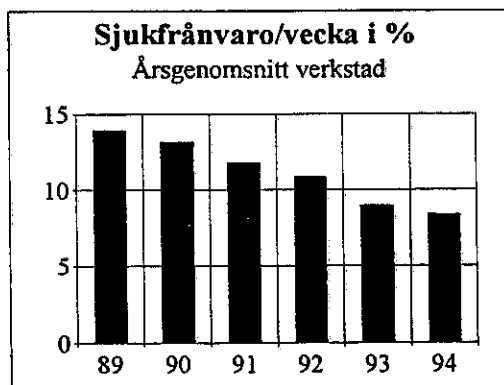
Den nya arbetsorganisationen och utbildningsprogrammet har inneburit en mycket djupgående förändring. Möjligheten att växla mellan olika arbetsuppgifter och det ökade kunnandet är det som kanske betytt mest för att minska belastningsmoment och skaderisker. Det nya ansvaret och känslan av bättre kunskaper har tillfört stora värden till arbetsmiljön.

Redan i oktober 1994 blev jönköpingsfabriken upphöjd till T50-bolag inom koncernen. Då hade månadslön för alla redan införts (mars -94). "Månadslönen innebär ytterligare arbetsmiljövinster, och alla farhågor om negativa effekter på produktiviteten har kommit på skam," konstaterar Jörgen Iderfjäll.

Sjukfrånvaron har minskat utöver målet till ett årsgenomsnitt på drygt 8 % 1994 (se figur!). "Vi vågar inte, utan reservationer, härleda minskningen till programarbetet, det har hänt så mycket annat i samhället samtidigt, men klart är, att vi trots ett omfattande förändringsarbete, har minskat sjukfrånvaron i ökande grad jämfört med tiden före då också sjukförsäkringar och arbetsmarknad ändrades".

Målen kring personalomsättning och arbetsskador är också uppfyllda. I rehabiliteringsarbetet har det varit svårt att nå resultat, men det viktigaste är att inga nya rehabiliteringsärenden har aktualiserats

som kan härledas till arbetet. Arbetet med de tidigare ärendena fortsätter.



Medarbetarsamtal eller utvecklingssamtal med all personal har funnits tidigare men fått ökad tyngd i den nya organisationen. Ur dessa ska nu växa fortsatta kompetensutvecklingsplaner för samtliga.

I programarbetet urskiljde man tidigt två problem av speciell natur. Det ena gällde en grupp invandrare med asiatiskt ursprung som inte hängde med i kompetensutvecklingen på grund av språksvårigheter, och det andra om ett antal personer i två personalgrupper, arbetsledare och sekreterarpersonal - vars arbetsuppgifter mer eller mindre försvann med det nya arbetssättet.

För att komma till rätta med dessa negativa effekter i programarbetet skrevs ett tillägg till arbetsplatsprogrammet som Arbetslivsfonden i augusti -93 fattade beslut om. Inom ramen för detta tilläggsprogram fick invandrargruppen extra svenskundervisning via KomVux och kunde därmed med bättre resultat delta i den interna utbildningen.

Arbetsledargruppen fick utbildning som skapade möjligheter för dem att gå in i den nya organisationen som produktionsledare och produktionstekniker. Sekreterarna fick språkutbildning och bildade sedan en supportgrupp som hjälper fr.a. marknadsavdelningen med utlandskontakter. "Det är ofrånkomligt att någon eller några kommer i kläm vid förändringar och det är viktigt för det totala resultatet att man tidigt uppmärksammar dessa och försöker hitta

vägar fram till nya uppgifter och ny motivation", säger Iderfjäll.

### Värdering

"Utbildningsinsatserna har varit det viktigaste som hänt", säger Kenneth Kindbom, verkstadsklubbens ordförande. "Totalt rör det sig om ca 70.000 timmar som ägnats åt att ta in nya kunskaper och det har inneburit ett verkligt lyft för personalen. Folk har fått växa och viljan och förmågan till självstyre har ökat. Det handlar om en process som måste få tid, det finns alltid en tvekan till nya befogenheter och egen kompetens. Processen pågår och vi fortsätter nu på en spännande väg som kommer att leda fram till målstyrda grupper."

Iderfjäll lägger också största vikten vid utbildningsprogrammet och konstaterar att fondbidraget var viktigt för genomförandet. "Vi hade aldrig klarat det på så kort tid annars", menar han.

Men bara utbildning hade inte räckt: "Det är viktigt att organisationen anpassas till det man vill uppnå. Det nya arbetssättet och den ökade kompetensen måste följas upp med t.ex. månadslönesystem, information från ett utvecklat MPS-system och återkopplingar via medarbetarsamtal. Då först kommer effekterna".

Förändringarna fortsätter. Omdisponeringar i divisionen gör att Jönköping kommer att helt ägna sig åt aggregattillverkning, vilken byggs ut eftersom produktion från utlandet tas hem. Donverkstad och fläktfabrik flyttas till de andra svenska enheterna. "Vi klarar sysselsättningen, men många kommer att få nya arbetsuppgifter, säger Iderfjäll. "Jag tror att vi klarar den här förändringen bättre tack vare arbetsplatsprogrammet. Ökad kompetens och säkerhet i yrkesrollen gör det lättare att möta nya förändringar, och de anställda har idag positiva erfarenheter av förändringsarbete.